

### Zeitnormierung und Normativierung der Zeit: flexible Arbeitszeitgestaltung in der modernen Organisationsgesellschaft

Bardmann, Theodor M.

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Bardmann, T. M. (1987). Zeitnormierung und Normativierung der Zeit: flexible Arbeitszeitgestaltung in der modernen Organisationsgesellschaft. In J. Friedrichs (Hrsg.), 23. *Deutscher Soziologentag 1986: Sektions- und Ad-hoc-Gruppen* (S. 608-611). Opladen: Westdt. Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-150307>

#### Nutzungsbedingungen:

*Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.*

*Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.*

#### Terms of use:

*This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.*

*By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.*

## **Zeitnormierung und Normativierung der Zeit. Flexible Arbeitszeitgestaltung in der modernen Organisationsgesellschaft**

Theodor M. Bardmann (Aachen)

Im folgenden geht es darum, am Fallbeispiel flexibler Arbeitszeiten aufzuzeigen, welche Virulenz das Thema 'Zeit' in der modernen Gesellschaft hat. Wir halten uns nicht an dem Facettenreichtum ihrer Erscheinungen auf und definieren flexible Arbeitszeiten als kurzfristig veränderbare Arbeitszeitformen. Unsere Zugangsfragen lauten: Welche gesellschaftlichen Problemlagen machen Flexibilisierung erforderlich? Welche Zeitstrukturellen Besonderheiten bringen sich an der Flexibilisierung der Arbeitszeit zum Ausdruck? Die Systemtheorie wird zur Problembehandlung eingesetzt. Mit ihrer Hilfe können gesellschaftliche Problemlagen speziell vom Gesichtspunkt formaler Organisationsbildung her betrachtet werden. Es wird m.a.W. davon ausgegangen, daß formale Organisation in der modernen Gesellschaft zur ausgezeichneten, evolutionär nicht mehr hintergehbaren Strukturdimension wird, womit zugleich angezeigt ist, das soziologische Verständnis für Arbeitszeitflexibilisierung am Verständnis für formale Organisationsbildung zu schärfen.

Die Systemtheorie wird nicht nur eingesetzt, weil mit ihr ein Organisation betonender Ansatz begründet werden kann. Sie liefert darüber hinaus gesellschafts- und zeittheoretische Prämissen: Die gesellschaftstheoretischen Prämissen legen es nahe, die Flexibilisierung der Arbeitszeit als Folge funktionaler Gesellschaftsdifferenzierung zu betrachten. Indem sich autonome Teilsysteme ausdifferenzieren, um gesellschaftliche Sonderprobleme in eigener Regie zu bearbeiten, entsteht ein Multizentralismus i.d.S., daß soziales Handeln unter vielfältige, voneinander unabhängige Orientierungsgesichtspunkte gerät. Es kommt zur Pluralisierung und Relativierung von Wertsystemen entsprechend unterschiedlicher Funktionsorientierungen. Die Flexibilisierung der Arbeitszeit korrespondiert mit diesem Differenzierungsprinzip und seinen Effekten: sie dient letztendlich der Ermöglichung unterschiedlich orientierten Handelns. Zeittheoretische Überlegungen führen uns zu der These, daß sich mit der Veränderung der Differenzierungsform der Gesellschaft auch die Zeitstrukturen ändern. Wir können hier nur stichwortartig verweisen auf die Entsubstanzialisierung der Zeit, auf ihre Lineari-

sierung, auf die Orientierung an einer offenen Zukunft und auf die Pktualisierung der Gegenwart. Auch hier behaupten wir, daß die Flexibilisierung der Arbeitszeit Ausdruck dafür ist, daß in der modernen Gesellschaft die Zeitdimension zunehmend in Anspruch genommen wird, um Komplexitäts- und Relationierungsprobleme zu bearbeiten, daß man sich darauf einstellt, die Gegenwart als 'turning point' ernst zu nehmen, sich weniger an Stetigkeit und Stabilität zu orientieren, als vielmehr an der Aktualität des Wechsels, an situativer Beweglichkeit.

Diese Hinweise müssen hier genügen, um den gesellschafts- und zeittheoretischen Hintergrund unseres Ansatzes anzudeuten. Haben wir oben Organisation als ausgezeichnete Strukturdimension identifiziert, so können wir nun speziell in Bezug auf ihren Zeitstrukturierungsbeitrag hin die Unterscheidung von Zeitnormierung und Normativierung von Zeit als zwei unterschiedliche Interpretations- und Zugriffsweisen auf Zeit einführen: Von der Zeitnormierung wollen wir dann sprechen, wenn es um Regeln geht, Regeln, wonach es gilt, die Zeitdimension rein formal und schematisch zu erfassen, sie als lineare, inhaltsneutrale und homogene Reihe von Zeitpunkten zu interpretieren, um sie in Berechnungseinheiten zu unterteilen, zu vermessen und sie in den symbolisch generalisierten Formen des Kalenders und der Uhr zu repräsentieren. Zeitnormierung betrifft die Durchsetzung des chronologischen und chronometrischen Zeitverständnisses, sie betrifft die Standardisierung der Normalzeit, über die Zeitordnungen im Sinne von 'Wann-und-wie-lange-Regelungen' vorgenommen werden. Normativierung von Zeit meint dagegen die normativ moralische Bewertung von Zeitkategorien. Mit Normativierung der Zeit ist abgestellt auf die Formulierung von qualitativen Ansprüchen an Zeit. Es geht hier also nicht mehr nur um den reinen Faktizitätscharakter objektivierter Zeitschemata sondern darüber hinaus um die Qualifizierung in Orientierung an Wertgesichtspunkten. Normativierte Zeit ist nach moralischen Kategorien und Werten gewichtete, qualifizierte Zeit. Normierte Zeit ist dagegen genormte, standardisierte, quantifizierte Zeit. Akzeptiert man diese Unterscheidung des Zugriffs auf Zeit, als Regel einerseits, als Bewertung andererseits, kann deutlich herausgestellt werden, daß Organisation in doppelter Weise Einfluß auf soziale Zeitstrukturen nimmt: In der Dimension der Zeitnormierung legt sie mit ihren programmatisch geregelten Zeitplänen ein dichtmaschiges Netz von Zeitlinien und -marken in die Gesellschaft. Sie 'vergrenzt' gesellschaftliche Zeit. In der Dimension der Normativierung der Zeit übernimmt Organisation ebenfalls einen maßgeblichen Definitionsanteil: ihre Entscheidungen explizieren Relevanz- und Priori-

tätssetzungen, Bewertungen von Zeit. Vor dem soweit skizzierten Theoriehintergrund können nunmehr folgende Aussagen zur Arbeitszeitflexibilisierung gemacht werden:

Flexible Arbeitszeiten sind eine besondere Form der ökologischen Regulierung des Verhältnisses organisatorischer Programme und Verhaltensanforderungen einerseits und persönlicher Verhaltensdispositionen andererseits. Flexible Arbeitszeiten helfen der Organisation, sich mit unterschiedlichen und wechselnden Verhaltensorientierungen ihrer Mitarbeiter kompatibel zu machen. Mit der flexiblen Zeitnormierungstypik werden Zeitentscheidungen personalisiert und somit individuellen Gestaltungs- und Bewertungsgesichtspunkten anpaßbar gemacht. Die Organisation beginnt, Personen als relevante Umwelt 'ernster zu nehmen', sie beginnt, eine auf Beteiligung und Aushandlung gegründete Form der Zeitregelung einzusetzen, die Normativierungen der Zeit sowie ihre Normierungen, wie sie in der Umwelt vorgenommen werden, respektiert. Sie tut dies ohne Abstriche an der eigenen funktionspragmatischen Normativität (Effizienz). Mithin wird die eigene Leistungsfähigkeit gerade durch die Berücksichtigung extrafunktionaler Normativierungen von Zeit (Erholung, Selbstverwirklichung etc.) gesteigert. Indem die Organisation den persönlichen Definitionsanteil an der Arbeitszeitregelung erweitert, steigert sie in aller Regel die Intensität der Funktionalisierung. M.a.W.: während die Organisation den Individuen die Zeit weniger normiert, wird bei den Mitarbeitern die Eigenentscheidung bezüglich Arbeitszeit zur normativen Selbstverpflichtung. Flexible Arbeitszeiten als Element einer ökologisch sensibilisierten Betriebskultur korrespondiert mit höherer Loyalität und höherer Qualifikationsverausgabung. An flexiblen Arbeitszeiten beobachten wir, daß Personen sich in neuer Weise kolaborativ verhalten, indem sie eigene kognitive Kompetenzen, gerade auch was die Bezugnahme auf Zeit angeht, für Betriebszwecke einsetzen, 'mitdenken', nicht nur Präsenz präsentieren, nicht schlechthin da sind, sondern da sind, wenn es funktionswichtig ist, bzw. daß sie, wenn sie da sind, funktionswichtig werden. Organisationen nutzen damit, was sie über Generationen hinweg Personen als lebenspraktisch bedeutsam vermittelt haben, die Fähigkeit, mit Zeitnormierungen umzugehen, sich zeitdiszipliniert zu verhalten, mit komplexen Zeitstrukturen zu jonglieren nunmehr für eigene Ziele und Zwecke. Es macht keinen Sinn, hier in der Logik eines Nullsummenspiels der einen Seite Gewinne, der anderen entsprechende Verluste vorrechnen zu wollen. Es geht um eine beidseitige Steigerung sowohl der betrieblichen als auch der persönlichen Möglichkeiten, die in der je spezifischen Perspektivität doch unver-

gleichbar bleiben. Der Betrieb versucht mit der Einführung flexibler Arbeitszeiten nicht mehr, wie dies in der klassischen Betriebsführung der Fall war, Zeit funktionspragmatisch zu normativieren (Geld/Lebensstandard/Sicherheit), sondern er setzt extrafunktionale Normativierungen ein. Damit sind zwei Besonderheiten festzuhalten:

1. Unternehmen beginnen, normative Ansprüche und Wertsetzungen in ihrer Umwelt als relevant und verwertbar zu registrieren; hier darf man einen neuen Legitimationstypus betrieblicher Herrschaft vermuten, der auch darauf reagiert, daß Organisation zusehends als kontingentes, absichtsvoll gestaltbares Strukturfeld begriffen wird.

2. Normativitäten der Umwelt werden betriebsintern rekonstruiert in Form von Zeitregelungen; hier dürfen wir eine neue Zeitstrategie der Betriebe vermuten, die auf eine in Bewegung geratene Umwelt selbst mit Beweglichkeit in der Zeit reagiert.

Die Einführung flexibler Arbeitszeiten ist nicht als 'Menschenfreundlichkeit' der Betriebe mißzuverstehen; sie ist aber auch nicht aus der schieren 'Logik der Kapitalverwertung heraus zu erklären. Für solche Erklärungen genügt Managementtheorie und Betriebswirtschaftslehre. Erst ein soziologischer Ansatz kann deutlich machen, daß hinter dem organisatorisch wahrgenommenen Druck, Umweltoffenheit und reagibilität als relevante Strategie zu verfolgen, nicht nur veränderte persönliche Wünsche und Werthaltungen oder das 'Funktionsdiktat' stehen, sondern ein gesellschaftliches Prinzip: agens movens ist die Differenzierungstypik der modernen Gesellschaft, speziell die Tatsache, daß sich in Teilbereichen, die nicht dem Sinn der Funktion von Wirtschaft folgen, Organisationen bilden, die in Konkurrenz zu Wirtschaftsorganisationen eigene Zeitansprüche stellen und Zeit eigenwillig normativieren. So kann nicht einfach davon ausgegangen werden, daß eine Normativierung von Zeit i.S. reiner Zeitökonomie sich ungehindert ausbreiten wird; vielmehr wird an anderen Stellen, außerhalb des Arbeitsbereichs, die Vorzüglichkeit der Langsamkeit entdeckt, Zeitverschwendung genießbar gemacht, der Stillstand und die Ruhe gelobt. Und auch diese Normativierungen der Zeit werden aus organisatorischen Zusammenhängen heraus vertreten und zwingen Arbeitsorganisationen zur Selbstdisziplinierung, und sei es in der Form, die sie 'nichts kostet': in Form flexibler Arbeitszeitregelung.